

## **IMPACTOS ORGANIZACIONAIS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ERP SAP: ABSENTEÍSMO E *TURNOVER* PÓS-GO LIVE**

### ***ORGANIZATIONAL IMPACTS OF ERP SAP IMPLEMENTATION: ABSENTEEISM AND TURNOVER POST-GO LIVE***

André Simioni  
asimioni3@ucs.br  
Engenharia de Produção  
Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul

**Resumo:** Este estudo investiga o impacto da implementação do sistema SAP em uma rede varejista de combustíveis, analisando as reações dos colaboradores às mudanças organizacionais, com ênfase em absenteísmo e *turnover*. Adotando uma abordagem mista, combina indicadores quantitativos para mensurar taxas de ausência e rotatividade antes e após a implantação, com entrevistas qualitativas para captar as percepções de colaboradores atuais e ex-colaboradores. Os resultados mostram um aumento inicial no absenteísmo e *turnover* durante as primeiras fases do *Go-live*, seguido por estabilização nas etapas subsequentes, graças ao suporte contínuo e melhorias nos treinamentos. A resistência cultural à mudança foi um desafio significativo, especialmente frente à formalização dos processos, demandando maior engajamento da liderança e capacitações práticas. Conclui-se que o sucesso da transição para o sistema SAP requer um planejamento detalhado, treinamento adequado e suporte ativo da liderança, elementos essenciais para mitigar os impactos e garantir uma adaptação eficaz.

**Palavras-chave:** ERP. Gestão de mudanças. SAP. Absenteísmo. *Turnover*.

**Abstract:** This study investigates the impact of SAP system implementation in a fuel retail network, analyzing employees' reactions to organizational changes, with a focus on absenteeism and turnover. Using a mixed-methods approach, it combines quantitative indicators to measure absence and turnover rates before and after the implementation, alongside qualitative interviews to capture the perceptions of current and former employees. The results indicate an initial increase in absenteeism and turnover during the early *Go-live* phases, followed by stabilization in subsequent stages, driven by continuous support and improvements in training. Cultural resistance to change was a significant challenge, particularly in adapting to more formalized processes, requiring greater leadership engagement and practical training. The study concludes that the success of the SAP transition depends on detailed planning, adequate training, and active leadership support, which are essential to mitigating impacts and ensuring effective adaptation.

**Keywords:** ERP. Change management. SAP. Absenteeism. Turnover.

## 1 INTRODUÇÃO

No século XXI, as rápidas mudanças no ambiente de negócios têm imposto desafios às rotinas e procedimentos das organizações. Para atender à crescente demanda por eficiência e agilidade, as empresas estão adotando soluções tecnológicas avançadas, como os sistemas de gestão empresarial *Enterprise Resource Planning* (ERP). A automação de processos, aliada à gestão de Tecnologia da Informação (TI), é crucial para alcançar maior eficiência e competitividade. A integração dessas áreas está se tornando cada vez mais relevante, pois tem o potencial de transformar profundamente a operação e o posicionamento das organizações no mercado (Otani *et al.*, 2024).

No entanto, a implementação de um sistema ERP não é isenta de desafios. A adaptação a essa nova tecnologia pode impactar a estrutura organizacional, influenciando diretamente a cultura da organização. Nesse cenário, é importante administrar todas as variáveis que influenciam no processo de mudança, demandando realocações de pessoal e redefinições de processos (Johann *et al.*, 2015; Mações, 2017).

Além disso, a resistência à mudança e a falta de familiaridade com o sistema de gestão, por parte dos colaboradores, podem gerar obstáculos, uma vez que as pessoas têm a tendência de manter os procedimentos padrão do que modificá-los (Zaltman; Duncan, 1977; Marquis; Huston, 1999; Amarantou *et al.*, 2018; Abilio, 2023). Em contrapartida, para minimizar esse impacto, a liderança tem um papel fundamental nesse processo, uma vez que ela é o pilar central da formação, desenvolvimento e mudança cultural (Schein, 1992; Kotter, 1997; Goffee; Jones, 1998).

Diante deste cenário, este estudo analisa os impactos da implementação do sistema SAP em uma rede varejista de combustíveis, com foco nas reações dos colaboradores e nos reflexos sobre o absenteísmo e o *turnover*. São considerados dados quantitativos e qualitativos para avaliar fatores como treinamento, resistência às mudanças e desafios na migração de dados. O papel da liderança, a execução de testes prévios e as mudanças organizacionais decorrentes da padronização dos processos também são investigados. Além disso, são examinadas as três fases de

*Go-Live* em diferentes empresas do grupo, permitindo uma avaliação detalhada dos desafios e resultados observados em cada etapa.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, o referencial teórico apresenta os conceitos de gestão de mudanças, indicadores organizacionais e sistemas ERP. A metodologia descreve as abordagens quantitativa e qualitativa utilizadas na pesquisa. Em seguida, os resultados e discussões analisam os impactos das três fases de *Go-Live*, destacando desafios e aprendizados. Por fim, a conclusão reúne os principais achados e oferece recomendações práticas para futuras implementações, contribuindo para o aprimoramento da gestão organizacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os principais assuntos que são usados como base para o trabalho são apresentados, entre eles, a mudança organizacional, gestão da mudança, resistência à mudança, sistema de gestão, indicadores como *turnover* e absenteísmo, bem como a implementação do sistema SAP.

### **2.1 Mudança Organizacional**

A mudança organizacional refere-se à transição de uma condição atual para um estado futuro desejado, visando melhorar a eficácia e eficiência dos processos (Mações, 2017). Essa transformação não apenas altera a estrutura e os processos da organização, mas também afeta a cultura organizacional (Clegg; Kornberger; Pitsis, 2011; Johann *et al.*, 2015). A gestão eficaz da mudança é essencial, pois envolve a adaptação dos comportamentos dos indivíduos e o engajamento das partes interessadas (Andrade; Amboni, 2011; Picaró; Coelho; Silva, 2016). É crucial que o treinamento e o desenvolvimento das pessoas estejam alinhados com a estratégia da mudança (Bassalo, 2017).

A gestão da mudança organizacional é uma abordagem estruturada que guia a empresa durante o processo de transformação, utilizando estratégias para assegurar a efetividade da mudança (Pedra, 2023). As práticas fundamentais incluem diagnóstico organizacional, liderança, comunicação e treinamento (Maurer,

2001; Hayes, 2007; Rao, 2015). A comunicação contínua e transparente entre líderes e colaboradores é vital para o sucesso da mudança, devendo promover confiança e clareza (Burnes, 2003; Butt; Nawab; Zahid, 2018).

### **2.1.1 Indicadores empregados na medição de mudança organizacional**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para as organizações. Com ela, é possível traçar melhores estratégias, monitorar e controlar o desempenho, além de comunicar a posição da empresa no ambiente interno e externo, facilitando a aprendizagem organizacional dos funcionários (Franco Santos et al., 2004). A tomada de decisão e a avaliação de desempenho são realizadas por meio de indicadores, que permitem a compilação de diversas informações, retendo o significado essencial do que será analisado (Mitchell, 1996).

Conforme Becker (2020), absenteísmo refere-se à ausência do funcionário no momento em que ele deveria estar trabalhando. Esse dado revela a frequência de tempo de trabalho perdido devido à ausência do empregado. Assim, a análise desse fenômeno pode indicar desmotivação ou insatisfação dos colaboradores com a empresa, motivada por diversos fatores que precisam ser identificados. Sendo uma das principais métricas de gestão, cada organização possui sua forma de cálculo. Algumas incluem até os minutos de atraso, enquanto outras consideram apenas as faltas injustificadas (Barros, 2022).

O absenteísmo, de acordo com Assis (2014) e Barros (2022), pode ser calculado pela divisão entre a soma de todos os períodos de ausência de todos os colaboradores da empresa e o total da carga de trabalho prevista no período. O cálculo de absenteísmo está demonstrado na Equação 1, conforme Assis (2014).

$$Absenteísmo\ total = \frac{\text{número de dias não trabalhados}}{\text{número de empregados} \times \text{número de dias úteis}} \times 100$$

Hermann (2010) afirma que o absenteísmo, em sua maioria, é uma consequência relacionada a vários fatores organizacionais, o que deve ser diagnosticado pelos gestores. Lee e Eriksen (1990), indicam que esse fator é ligado

a não satisfação do trabalho e ele é uma forma de se afastar de situações indesejáveis que acontecem no trabalho.

O *turnover* ou rotatividade é conceituado como o movimento de entradas e saídas, admissões ou desligamentos de profissionais de uma determinada organização. O mesmo pode ocorrer por diversos fatores (Chiavenato, 2009). É necessário ter certa preocupação por parte das empresas, uma vez que influencia diretamente no planejamento estratégico elaborado, mesmo que essa saída seja voluntária ou não (Robbins, 2002).

Além disso, o *turnover* de funcionários é um custo que se destaca nas organizações, tendo em vista que o fluxo de forma rotineira de admissões e demissões geram custos, bem como danos expressivos nas empresas (Wernke, 2005). Ademais, dentre os danos que podem ser observados, destaca-se o clima organizacional, bem como o rendimento da equipe, o que ocasiona perda na produtividade, interferindo na motivação e no comprometimento dos funcionários, modificando o ambiente organizacional (Lacombe; Heiborn, 2008). Assim, o *turnover* tende a ser maior dependendo da natureza e do contexto, como é o exemplo de decisões precipitadas, podendo afetar o índice de rotatividade (Fontaine, 2010).

### **2.1.2 Resistência à mudança**

Santos, Santos e Pontes (2018) abordam que a resistência à mudança está presente em todas as organizações, e é considerada uma resposta natural em face à mudança, devendo os gestores implantarem estratégias para minimizá-la, pois ela é o principal motivo de fracasso no processo de implementação de mudança, uma vez que a tendência é manter os procedimentos ao invés de modificá-los (Zaltman; Duncan, 1977; Marquis; Huston, 1999; Amarantou *et al.*, 2018).

Ademais, Amarantou *et al.* (2018) enfatizam que a resistência à mudança está ligada a quatro fatores principais: relação funcionário-gestor; características pessoais dos funcionários; participação dos funcionários no processo de decisão e segurança no trabalho. Heath e Porter (2019) acrescentam que as ideias pré-estabelecidas podem ser vistas também como um fator de resistência.

Quando se trata de enfrentamento da resistência, Kotter (1997), Goffee e Jones (1998) e Schein (1992) relacionam a liderança com a reação da equipe ao

enfrentar as mudanças do ambiente externo, uma vez que a liderança é o pilar central da formação, desenvolvimento e mudança cultural. Kotter (2017, p. 169) enfatiza que “os corações e as mentes de todos os membros da força de trabalho são necessários para lidar com as realidades que mudam rapidamente no ambiente empresarial”.

Kotter (1997) aborda que os processos de mudança não são um completo fracasso, tão pouco um completo sucesso, mas a grande maioria situa-se entre esses dois extremos. Consequências como perda de tempo, energia, dinheiro e danos à motivação são comuns durante o processo. Contudo, Gonçalves (2003) afirma que existem maneiras de neutralizar toda essa resistência como a criação da necessidade de promover a mudança; comunicação; criação de uma aliança; desenvolvimento da mudança em larga escala e promoção da participação.

## **2.2 Sistemas de Gestão**

Sistemas de gestão integram informações de todas as áreas da organização para apoiar a tomada de decisões e promover a eficiência operacional (Moraes, 2015). O *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um exemplo de sistema que visa reduzir custos e aumentar a produtividade ao integrar dados de diferentes módulos da empresa (Sordi, Meireles, 2019; Zhang *et al.*, 2005). A implementação bem-sucedida de um ERP requer preparação adequada e alinhamento com os objetivos da organização (Aloini; Dulmin; Mininno, 2007; Wang *et al.*, 2008).

### **2.2.1 Desafios e benefícios da implementação do ERP**

De acordo com Reynolds e Star (2012), os principais benefícios de implantar um ERP são o aperfeiçoamento dos dados, melhoria nos processos da organização e padronização. Complementando, Nucci (2013) enfatiza que esse sistema gera confiabilidade de dados, monitorados em tempo real, o que leva a diminuição do retrabalho.

Davenport (1990), ressalta que a mudança de implementação do ERP aumenta a complexidade do trabalho, isso se explica pela natureza interfuncional, o que, conseqüentemente, aumenta o número de envolvidos. A mudança do ERP

permite assim, que a empresa tenha uma visão de processos. Em contrapartida, uma falha na implementação que pode ser notada é a falta de clareza na definição das responsabilidades dos gerentes de negócio no processo de implementação, pois esses devem evitar atividades conflitantes, bem como estouro no orçamento, dentre outras questões que venham a prejudicar o negócio (Wagle, 1998).

Conforme Bancroft, Seip e Sprengel (1998), os fatores de sucesso da etapa de seleção e decisão, que também inclui etapa de planejamento do processo de implementação, são: comprometimento da alta direção com o processo; comunicação e conhecimento para todos os envolvidos; entendimento que terá que mudar a organização; envolvimento dos usuários desde o início e escolha de um líder do projeto. Esses fatores são importantes, pois o que se espera de um ERP é que ele consiga fazer da informação uma ferramenta, e, por meio dela, reduzir o erro nas informações, padronizar as mesmas e otimizar os processos (Albertão, 2001).

### **2.2.2 Sistema SAP**

O SAP é um dos principais sistemas ERP disponíveis, oferecendo soluções para a gestão integrada de processos de negócios (SAP, 2024). Ele utiliza a metodologia ASAP, que inclui fases como Preparação do Projeto e Go-Live, para facilitar sua adoção (Lozinsky, 1996; Bancroft; Seip; Sprengel, 1998). Embora possa enfrentar resistência inicial, sua utilização proporciona benefícios significativos, como a redução de custos e a melhoria na visibilidade dos processos (Souza; Zwicker, 2003; Davenport, 2002).

Desde o seu surgimento, o SAP acumulou casos de sucesso no mercado brasileiro. No entanto, o processo que vai desde a pré-implementação até a fase pós-implementação frequentemente gera reações negativas dos usuários, como resistência, dificuldades, oposição e outros transtornos. Essas reações, por sua vez, acabam provocando mudanças na cultura organizacional (Souza; Zwicker, 2003). Apesar disso, a adoção desse ERP também trouxe benefícios significativos para as empresas, incluindo redução nos custos de estocagem e de pessoal, além de melhorias na qualidade e na visibilidade das informações nos processos de negócios (Davenport, 2002).

Além das reações negativas dos usuários durante a implementação do SAP, a literatura aponta para desafios adicionais, como a necessidade de um alinhamento estratégico robusto entre a tecnologia e os objetivos da organização (Beulen, 2011). A implementação do SAP não é apenas uma mudança técnica, mas um processo de transformação organizacional que pode enfrentar barreiras culturais significativas, como a resistência à mudança e a necessidade de adaptação a novos processos de trabalho (Gargeya; Brady, 2005; Martins; Oliveira, 2009). No entanto, esses desafios são contrabalançados por benefícios substanciais, como a integração de dados em tempo real, que permite uma tomada de decisão mais rápida e eficaz (Holland; Light, 1999). Dessa forma, o sucesso da implementação depende não só da escolha adequada do *software*, mas também de uma gestão de mudança eficaz e do engajamento dos usuários ao longo de todo o processo (Markus *et al.*, 2000).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem aplicada, combinando métodos quantitativos e qualitativos para investigar as reações dos colaboradores às mudanças decorrentes da implementação do sistema SAP. A pesquisa é exploratória e utiliza procedimentos técnicos documentais e levantamentos para alcançar seus objetivos.

A abordagem quantitativa é baseada na coleta e análise de dados sobre absenteísmo e *turnover*, antes e após a implementação do SAP. Conforme Render, Ralph e Hanna (2010), a análise quantitativa processa dados para fornecer informações essenciais para a tomada de decisão, evitando adivinhações e emoções. Os dados são obtidos dos registros do setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, e analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas. A comparação dos indicadores de *turnover* e absenteísmo é realizada entre o período de *Go-Live* e seis meses após a implementação do sistema.

A abordagem qualitativa envolve a realização de entrevistas com colaboradores atuais e ex-colaboradores, com o intuito de capturar percepções sobre as mudanças organizacionais e os desafios enfrentados durante a transição para o novo sistema ERP. Para organizar essa etapa, foi utilizado como base o resultado do artigo de Gargeya e Brady (2005) que identificou seis fatores que



indicam o sucesso da implementação do SAP investigados em 44 organizações. Os fatores apresentados são: testes adequados; diversidade organizacional; suporte da equipe de projeto, gestão e consultores; prontidão interna e treinamento; planejamento, desenvolvimento e orçamentação; e, trabalhar com a funcionalidade do SAP mantendo o escopo. Essas categorias abrangem fatores críticos como gestão de projetos, comprometimento da liderança, treinamento e suporte aos usuários, alinhamento estratégico, gestão de mudanças e integração tecnológica (Markus *et al.*, 2000). O questionário foi desenvolvido com questões baseadas nesses fatores e ficou composto por 7 questões, detalhado no Apêndice A. Na sequência o questionário foi validado por um professor pesquisador da área que indicou alguns ajustes. As respostas obtidas são analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, que permite a identificação de temas recorrentes, auxiliando na compreensão dos fatores que influenciaram o sucesso ou fracasso da implementação do SAP na organização deste estudo.

A integração dos dados qualitativos e quantitativos permite uma compreensão abrangente dos impactos da implementação do ERP. A análise quantitativa e qualitativa é cruzada para fornecer uma visão mais completa dos efeitos da mudança na organização.

O estudo foca em uma renomada rede de varejo de combustíveis e lojas de conveniência, com 38 anos de história. Originalmente estabelecida em Flores da Cunha- RS, a empresa tornou-se líder do setor no Brasil, operando mais de 180 unidades em três estados. A rede inclui unidades próprias e parcerias com grandes marcas de combustíveis, e o grupo é composto por diversas empresas atuando em setores como distribuição de combustíveis, aviação, lubrificantes e soluções digitais. Com mais de 300 funcionários no administrativo, o grupo visa oferecer serviços de qualidade e uma experiência de conveniência que se destaca no mercado.

A implementação do SAP é fundamental para alcançar objetivos estratégicos e operacionais da empresa. A automação e otimização dos processos visam eliminar redundâncias, reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. A digitalização dos processos busca diminuir a dependência de papel e aumentar a produtividade. Espera-se que a padronização e integração dos departamentos proporcionem uma visão consolidada dos resultados, facilitando a tomada de decisões estratégicas. A nova base ERP também apoiará o crescimento futuro da

organização e fortalecerá a governança e o *compliance*, garantindo segurança e conformidade com normas e regulamentações.

## 4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados, visando compreender os impactos da implementação do SAP na organização estudada. A integração das abordagens quantitativa e qualitativa permite uma visão abrangente sobre as mudanças organizacionais, as reações dos colaboradores e os benefícios alcançados com a adoção do novo sistema ERP.

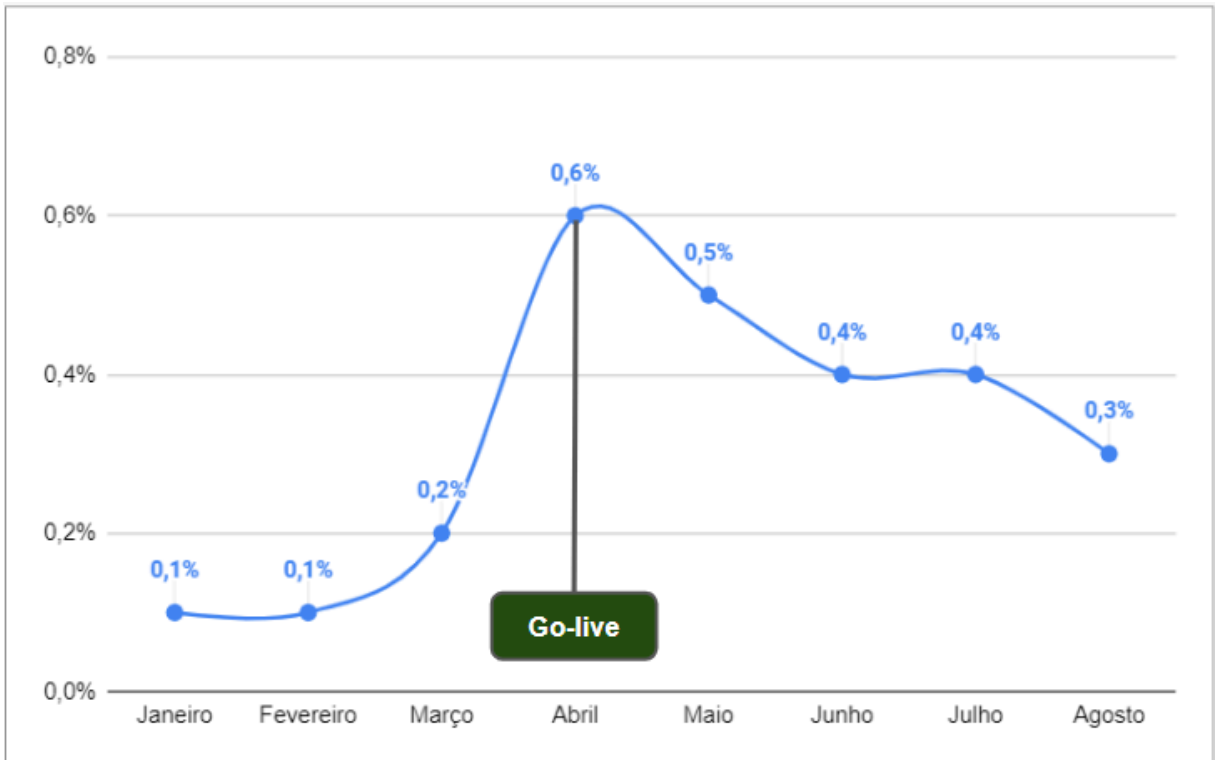
### 4.1 Resultados Quantitativos

A análise quantitativa foi baseada em relatórios extraídos pelo setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, que forneceram dados sobre absenteísmo e *turnover* antes e após a implementação do SAP. O projeto envolveu três eventos de *Go-Live* distintos, cada um em uma empresa diferente do grupo, permitindo a comparação dos indicadores de *turnover* e absenteísmo em cada uma dessas fases.

Para facilitar a análise, foi calculada uma média anual de absenteísmo e *turnover* de cada empresa antes da implementação do SAP. Essa média oferece um panorama mais claro dos impactos, permitindo identificar tendências ao longo do tempo.

A seguir, os gráficos mostram a evolução dos indicadores de absenteísmo e *turnover* em cada fase de implementação do SAP nas três empresas do grupo. A comparação entre o período pré-implementação e os períodos pós-*Go-Live* permite visualizar os impactos e tendências ao longo do tempo, destacando as variações específicas em cada empresa.

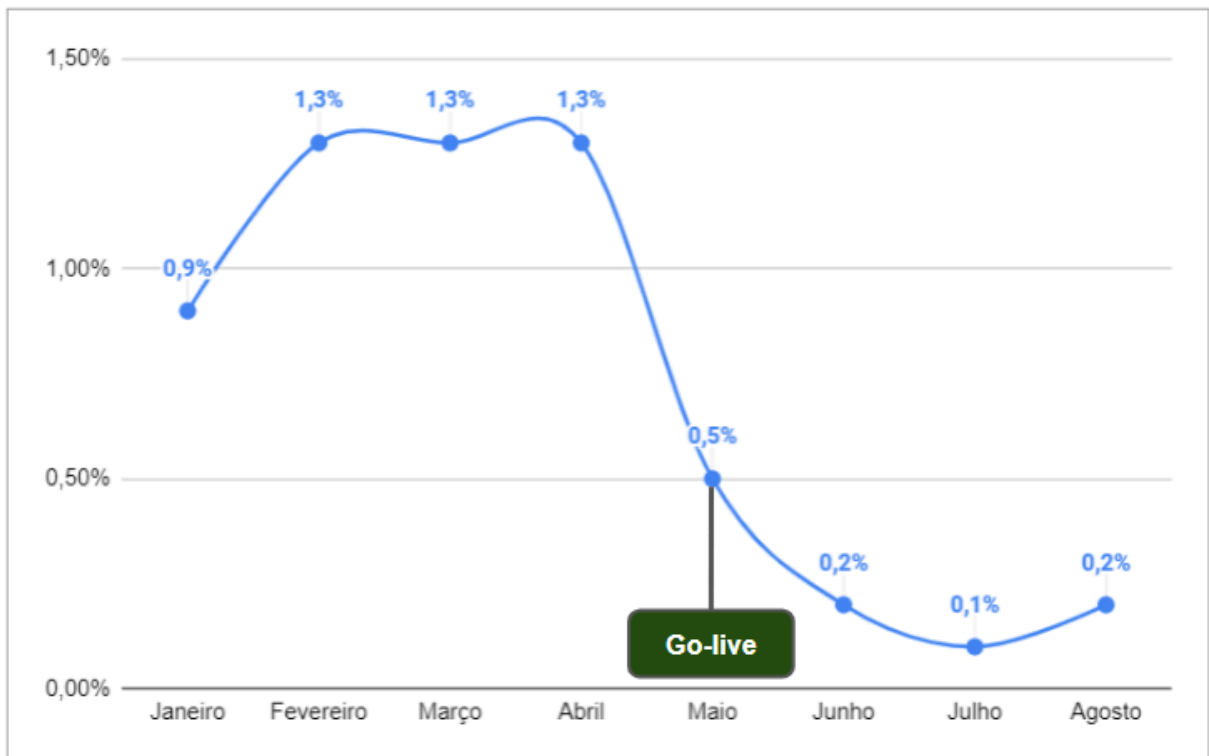
**Figura 1** - Indicadores de Absenteísmo - Empresa 1 Primeiro *Go-live*



**Fonte:** Compilado pelo autor (2024)

A Figura 1 ilustra a fase inicial da implementação do SAP na Empresa 1 e evidencia um impacto sobre os colaboradores, manifestado pelo aumento nas ausências. Diante da introdução de uma nova tecnologia que alterou as rotinas de trabalho, muitos colaboradores experimentaram desconforto, o que possivelmente contribuiu para o aumento do absenteísmo. Essa resistência, uma reação natural em processos de mudança organizacional, foi progressivamente superada à medida que os funcionários receberam maior suporte e se familiarizaram com o novo sistema. Tal situação demonstra que, apesar dos desafios inerentes à fase de transição, com o devido treinamento e apoio, a adaptação foi alcançada ao longo do tempo.

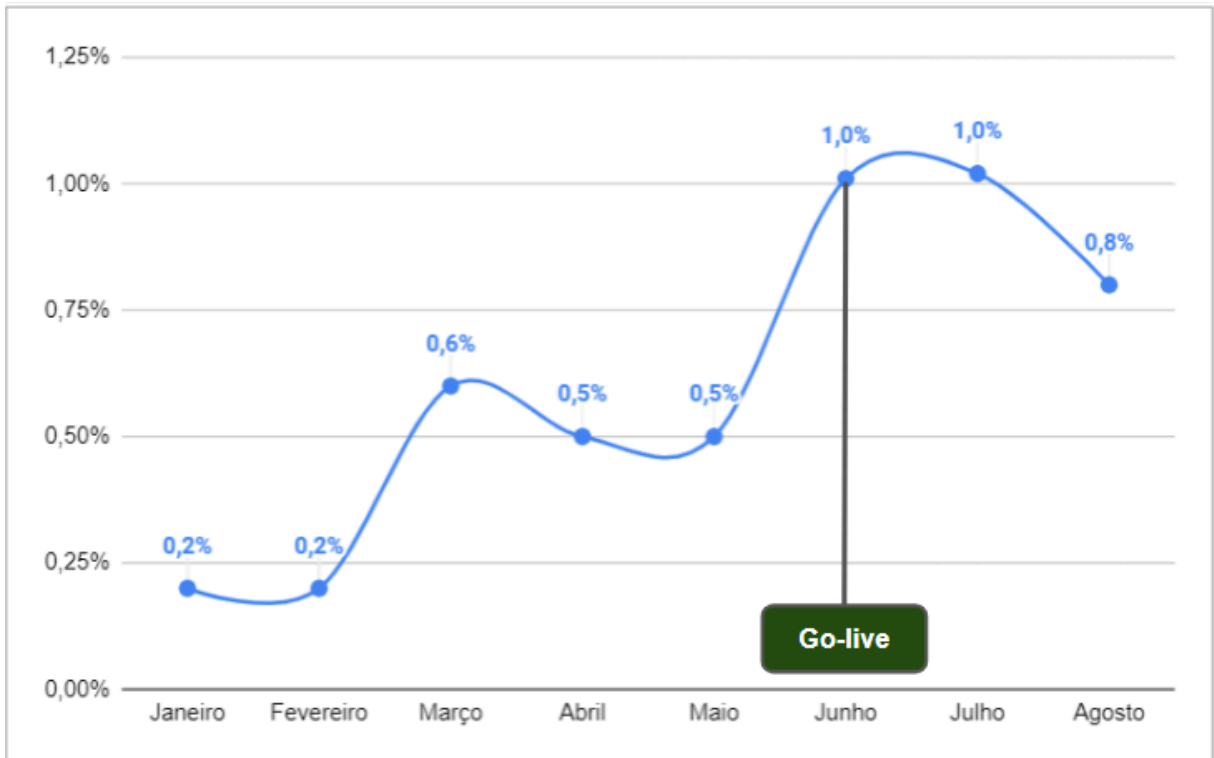
**Figura 2** - Indicadores de Absenteísmo - Empresa 2 Segundo *Go-live*



Fonte: Compilado pelo autor (2024)

A Figura 2 revela uma situação um pouco diferente da anterior. A Empresa 2 teve a vantagem de aprender com os erros e acertos observados na primeira fase de implementação. Como resultado, apesar de um aumento inicial nas ausências, estas começaram a declinar mais rapidamente. Isso se deve ao fato de a empresa ter sido capaz de oferecer maior suporte desde o princípio, proporcionando aos colaboradores uma maior segurança para lidar com a nova tecnologia. Essa fase foi marcada por um sentimento de maior confiança, tanto por parte da liderança quanto da equipe, que compreendiam que os desafios iniciais eram esperados e que, com paciência e orientação adequadas, a situação se estabilizaria. O gráfico evidencia como um planejamento eficaz pode influenciar positivamente a experiência das pessoas envolvidas no processo.

**Figura 3** - Indicadores de Absenteísmo - Empresa 3 Terceiro *Go-live*



Fonte: Compilado pelo autor (2024)

O último gráfico apresentado pela Figura 3, reflete o resultado de um processo que foi aprimorado a cada etapa. Na Empresa 3, os colaboradores estavam bem-preparados, e a equipe de liderança havia ajustado todos os pontos críticos. Como consequência, a adaptação ocorreu de forma rápida, com um nível de absenteísmo menor em comparação às fases anteriores. Esse gráfico evidencia um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sentiam mais confortáveis e confiantes para enfrentar as mudanças, cientes de que teriam o apoio necessário. A experiência acumulada ao longo das etapas anteriores contribuiu para que essa fase fosse a mais tranquila, com uma adaptação quase imediata.

Fechamento do Indicador de Absenteísmo: Em relação ao absenteísmo, a média anual de 2023 foi de 0,3% para a Empresa 1, e 0,4% tanto para a Empresa 2 quanto para a Empresa 3. Com o início da implementação do SAP, houve um aumento nas ausências, refletindo a adaptação dos colaboradores à nova tecnologia. Entretanto, a análise mostrou uma estabilização gradual dos índices à medida que o suporte e o treinamento foram sendo aprimorados em cada fase de *go-live*. Ao comparar os dados com as médias anteriores à implementação, percebe-se que o absenteísmo retornou a níveis semelhantes aos de 2023,

indicando que os efeitos da transição foram temporários e que o apoio contínuo é fundamental para minimizar impactos de mudança organizacional.

**Figura 4** - Indicadores de *Turnover* - Empresa 1 Primeiro *Go-live*

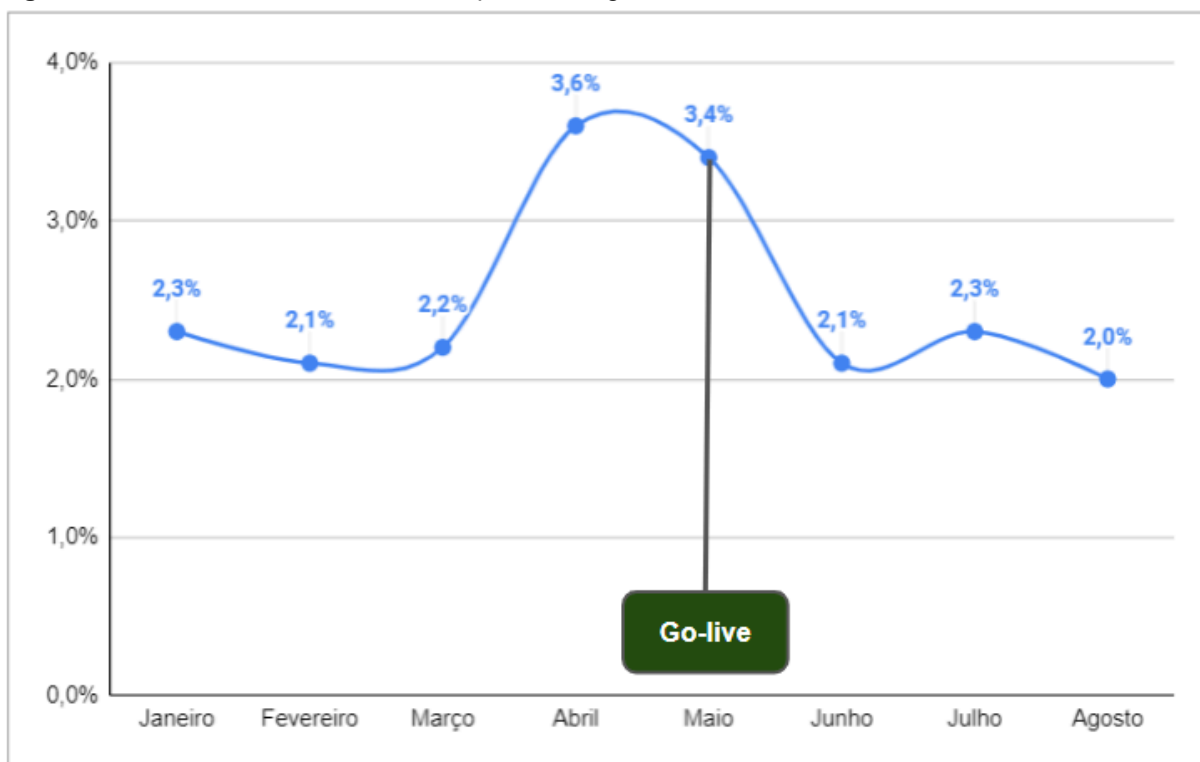


Fonte: Compilado pelo autor (2024)

O gráfico de *turnover* reflete o impacto da fase inicial da implementação do SAP na Empresa 1. Observa-se um aumento considerável no índice de *turnover* após o *Go-live* em abril, atingindo seu pico de 6,30%. Esse aumento está relacionado à adaptação dos colaboradores a uma nova tecnologia que alterou drasticamente suas rotinas de trabalho. No início, muitos se sentiram desconfortáveis com as mudanças, o que contribuiu para um aumento na rotatividade.

Com o tempo, à medida que os colaboradores começaram a receber mais suporte e treinamento, o *turnover* gradualmente diminuiu, caindo para 3,00% em julho e estabilizando-se em 3,10% em agosto. Esse declínio sugere que, após a fase de maior resistência inicial, a adaptação ao sistema ocorreu de maneira mais fluida, evidenciando a importância de um suporte contínuo durante a implementação de novas tecnologias.

**Figura 5** - Indicadores de *Turnover* - Empresa 2 Segundo *Go-live*

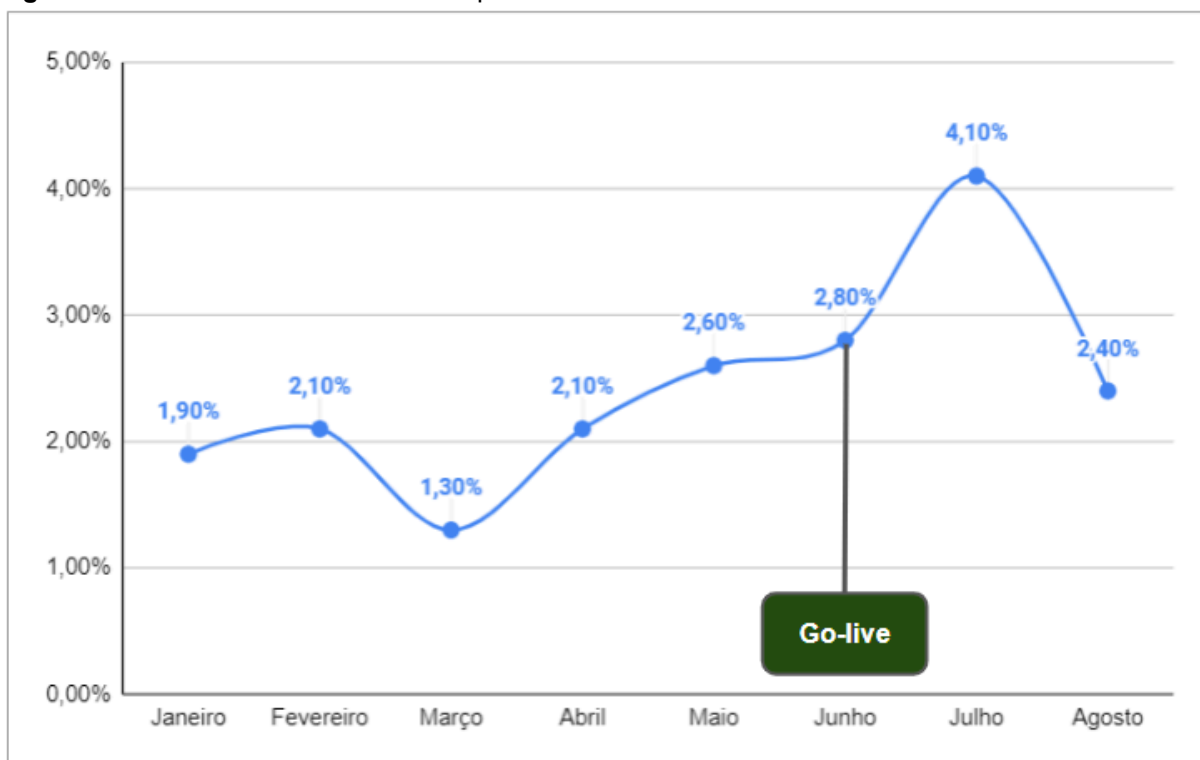


Fonte: Compilado pelo autor (2024)

O gráfico da Empresa 2 mostra uma dinâmica diferente em comparação à fase anterior. O *turnover* teve um aumento inicial, alcançando 3,6% em abril, mas começou a diminuir logo após o *Go-live* em maio. A Empresa 2, aprendendo com os desafios da primeira fase, implementou algumas melhorias, como treinamentos mais bem estruturados e maior dedicação de tempo para capacitação, além de um maior envolvimento da gestão, que passou a demonstrar mais claramente a importância de todos no processo. Esse suporte adicional ajudou os colaboradores a se sentirem mais seguros e confiantes para lidar com as mudanças.

A confiança da liderança e da equipe foi maior nesta fase, refletindo uma maior preparação e uma visão mais clara de que os desafios iniciais são comuns e podem ser superados com paciência e orientação. Após o pico, o *turnover* começa a declinar, chegando a 2,0% em agosto, o que demonstra o efeito positivo de um planejamento mais cuidadoso e de um suporte mais estruturado. Este gráfico nos mostra como a experiência prévia e a aprendizagem contínua fazem toda a diferença na experiência dos colaboradores durante a implementação de grandes mudanças, como a adoção de um ERP.

**Figura 6** - Indicadores de *Turnover* - Empresa 3 Terceiro *Go-live*



Fonte: Compilado pelo autor (2024)

O gráfico referente à Empresa 3 reflete um processo que foi progressivamente aprimorado ao longo do tempo. Com o *Go-live* ocorrido em junho, observa-se que os colaboradores estavam mais bem preparados para lidar com as mudanças, em virtude da experiência acumulada nas fases anteriores. A liderança, por sua vez, ajustou os pontos críticos, assegurando um suporte adequado aos colaboradores, o que facilitou a adaptação ao novo sistema.

Esse gráfico mostra um aumento no *turnover* que atingiu seu pico em julho, com 4,10%, seguido por uma queda para 2,40% em agosto. Isso sugere que, apesar de um pico inicial após o *Go-live*, os ajustes feitos pela equipe de gestão e a maior preparação dos colaboradores resultaram em uma rápida adaptação. A fase final reflete um ambiente de trabalho mais estável, onde os colaboradores se sentiam mais confiantes e confortáveis com o novo sistema. Esse cenário de confiança e suporte proporcionou uma transição mais tranquila em comparação com as etapas anteriores.

Ao analisar o *turnover* nas três empresas antes da implementação do SAP, observa-se uma média anual de 3,5% para a Empresa 1, 1,9% para a Empresa 2 e 2,1% para a Empresa 3. Com a introdução do SAP, notou-se uma elevação inicial



nas taxas de *turnover*, especialmente na Empresa 1, onde o indicador atingiu seu pico logo após o *go-live*. No entanto, à medida que o suporte foi intensificado e os colaboradores se adaptaram ao novo sistema, os índices começaram a se estabilizar em todas as empresas. Essa comparação com as médias de 2023 reforça que o *turnover* inicial pós-implementação, embora elevado, tende a reduzir com o suporte contínuo, alinhamento e ajustes na gestão de mudanças.

## 4.2 Resultados Qualitativos

A análise qualitativa foi realizada com base em entrevistas conduzidas com 23 participantes, dos quais 15 eram colaboradores atuais e 8 ex-colaboradores. A faixa etária dos entrevistados variou entre 22 e 55 anos, ocupando cargos em diferentes níveis hierárquicos, incluindo assistentes, analistas, coordenadores, gerentes e *head*. A distribuição entre os gêneros foi equilibrada, com uma amostra composta por 12 homens e 11 mulheres, abrangendo as três empresas do grupo envolvidas no processo de implementação do SAP. O Quadro 1 resume o perfil dos participantes.

**Quadro 1** – Perfil dos participantes

Nº	ATUAL OU EX COLABORADOR	SEXO	IDADE	NÍVEL HIERÁRQUICO	EMPRESA
1	ATUAL	MASCULINO	22	ASSISTENTE	EMPRESA 2
2	ATUAL	MASCULINO	23	ANALISTA	EMPRESA 3
3	ATUAL	FEMININO	24	ASSISTENTE	EMPRESA 3
4	ATUAL	FEMININO	25	ANALISTA	EMPRESA 1
5	ATUAL	MASCULINO	26	ASSISTENTE	EMPRESA 3
6	ATUAL	MASCULINO	26	ASSISTENTE	EMPRESA 3
7	ATUAL	FEMININO	27	ANALISTA	EMPRESA 2
8	ATUAL	MASCULINO	29	COORDENADOR	EMPRESA 1
9	ATUAL	FEMININO	29	ANALISTA	EMPRESA 2
10	ATUAL	MASCULINO	31	GERENTE	EMPRESA 3
11	ATUAL	FEMININO	31	ANALISTA	EMPRESA 2
12	ATUAL	MASCULINO	33	COORDENADOR	EMPRESA 1
13	ATUAL	FEMININO	34	GERENTE	EMPRESA 2
14	ATUAL	FEMININO	35	ANALISTA	EMPRESA 1
15	ATUAL	MASCULINO	45	HEAD	EMPRESA 1
16	EX	MASCULINO	23	ANALISTA	EMPRESA 2

Nº	ATUAL OU EX COLABORADOR	SEXO	IDADE	NÍVEL HIERÁRQUICO	EMPRESA
17	EX	FEMININO	23	ANALISTA	EMPRESA 2
18	EX	MASCULINO	25	ANALISTA	EMPRESA 3
19	EX	FEMININO	29	COORDENADOR	EMPRESA 2
20	EX	FEMININO	33	ANALISTA	EMPRESA 3
21	EX	FEMININO	38	GERENTE	EMPRESA 1
22	EX	FEMININO	45	GERENTE	EMPRESA 1
23	EX	MASCULINO	55	COORDENADOR	EMPRESA 1

Fonte: Compilado pelo autor (2024)

As entrevistas foram realizadas por meio do *Google Forms* entre os dias 2 e 10 de setembro de 2024, utilizando um formulário elaborado com base no questionário previamente desenvolvido e validado.

Os participantes foram inicialmente contatados via mensagem para a apresentação da proposta, e, em seguida, o *link* para o formulário foi enviado. As perguntas abordaram os seis fatores de sucesso definidos por Gargeya e Brady (2005), como o suporte da equipe de projeto, a prontidão interna, o treinamento, a adequação dos testes, entre outros. A pesquisa foi enviada para 50 pessoas, mas dentro do período estipulado apenas 20 responderam. Uma segunda tentativa de contato foi realizada com os não respondentes, resultando em mais 3 respostas, totalizando 23 participantes.

As respostas foram organizadas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, com identificação de palavras-chave recorrentes, o que permitiu identificar as respostas mais frequentes para cada questão. Uma síntese para cada questão apresenta as principais percepções dos colaboradores:

- **Mudanças nos processos de trabalho:** a implementação do ERP trouxe um ajuste nos processos, especialmente em relação à padronização e controle das atividades. Aproximadamente 65% dos colaboradores mencionaram a dificuldade em se adaptar a processos mais formalizados, como a necessidade de ordens de compra documentadas, que antes não eram exigidas. Essa mudança gerou resistência, principalmente em áreas que operam de forma menos burocrática. Palavras-chave: padronização, controle, resistência cultural, documentação formal;

- **Melhorias em Eficiência e Produtividade:** apesar das dificuldades iniciais, 70% dos entrevistados reconheceram melhorias em termos de eficiência. Os colaboradores destacaram a padronização dos processos e a centralização dos dados financeiros como avanços importantes, além da redução de erros em processos como a apuração de tributos. Palavras-chave: eficiência, automatização, centralização de dados, redução de erros;
- **Treinamento e Suporte:** o suporte recebido foi considerado insuficiente por mais da metade dos entrevistados. Somente 40% consideraram o treinamento adequado para o uso do sistema, com muitos reportando que receberam apenas materiais básicos e consultoria inicial. A falta de treinamento prático foi mencionada como uma limitação. Palavras-chave: treinamento básico, insegurança, suporte limitado, consultoria;
- **Desafios na Transição e Prontidão Interna:** a resistência cultural à mudança foi apontada como o principal desafio. Cerca de 60% dos participantes relataram dificuldades em se adaptar ao ERP, que introduziu uma estrutura mais rígida de trabalho. Além disso, a migração de dados apresentou inconsistências, dificultando a adaptação. A prontidão interna variou entre departamentos, sendo que alguns estavam mais preparados que outros. Palavras-chave: resistência cultural, prontidão interna, migração de dados, inconsistências;
- **Oportunidades de Aprendizado e Treinamento:** embora oportunidades de treinamento tenham sido oferecidas, 55% dos colaboradores avaliaram o conteúdo como básico e insuficiente. Alguns mencionaram a necessidade de aprender na prática, o que gerou um período de adaptação mais longo e aumentou o tempo de resposta às demandas do sistema. Palavras-chave: treinamento básico, adaptação prolongada, aprendizado na prática;
- **Impacto na Cultura Organizacional:** A implementação do ERP trouxe uma mudança clara na cultura organizacional, exigindo maior formalização e controle. Antes do sistema, muitas decisões e processos eram realizados de maneira imediata e informal. Com o novo ERP, o monitoramento e a rastreabilidade tornaram-se parte da rotina, [Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v.??, n.??, p. ??-??, ??/??., 201?](#)

promovendo uma governança mais estruturada. Palavras-chave: burocracia, governança, integração entre departamentos, mudança cultural;

- **Experiência Geral com a Implementação:** os colaboradores descreveram a experiência como estressante, com vários desafios operacionais e falta de planejamento. Muitos relataram uma sobrecarga de trabalho durante o processo de adaptação e mencionaram que alguns ajustes orçamentários impactaram a entrega de funcionalidades. Palavras-chave: estresse, falta de planejamento, sobrecarga de trabalho, ajustes orçamentários;
- **Avaliação da Fase de Testes:** a fase de testes foi considerada insuficiente por cerca de 75% dos entrevistados. Muitos relataram que não houve tempo para abranger todos os cenários possíveis, e uma quantidade considerável de problemas foi detectada apenas após o *Go Live*. Palavras-chave: testes insuficientes, problemas pós-*Go Live*, cenários não cobertos;
- **Fatores de Sucesso na Implementação:** o suporte da liderança e o engajamento dos colaboradores-chave foram apontados como essenciais para o sucesso da implementação, embora a falta de planejamento e testes rigorosos tenham prejudicado o processo. Palavras-chave: suporte da liderança, engajamento, falta de planejamento, testes rigorosos;
- **Absenteísmo Durante a Implementação:** durante a fase crítica de adaptação, o absenteísmo aumentou, principalmente entre equipes que enfrentaram sobrecarga. A curva de aprendizado e a falta de suporte adequado contribuíram para as ausências, embora tenha havido uma redução gradativa à medida que os colaboradores se adaptaram ao novo sistema. Palavras-chave: absenteísmo, curva de aprendizado, sobrecarga, falta de suporte.

As entrevistas indicaram que a implementação do SAP trouxe desafios relacionados à resistência à mudança e à adequação dos treinamentos. Muitos colaboradores destacaram a dificuldade de adaptação aos novos processos mais padronizados, o que gerou desconforto inicial.

O papel da liderança foi essencial para tornar a transição mais tranquila. Colaboradores que contaram com um acompanhamento mais próximo, por meio de conversas frequentes, apoio personalizado e *feedback* constante, relataram uma adaptação mais positiva ao novo sistema. Esse cuidado por parte dos gestores foi importante para reduzir a resistência e facilitar o processo de implementação. A pesquisa qualitativa reforçou o quanto esse suporte contínuo e um treinamento bem direcionado fizeram a diferença.

Além disso, foram realizados *workshops* presenciais, focados nos processos mais críticos, como compras indiretas, vendas e faturamento, o que garantiu que áreas essenciais recebessem a atenção devida. A participação ativa de líderes e colaboradores-chave foi um ponto fundamental para superar as dificuldades e garantir que todos se sentissem confiantes e preparados para usar o novo sistema.

## 5 CONCLUSÃO

A implementação do sistema SAP na empresa estudada apresentou desafios consideráveis, mas também trouxe benefícios importantes, especialmente na padronização e digitalização dos processos. A transição foi marcada por diferentes níveis de adaptação dos colaboradores, evidenciados nos três eventos de *Go-Live*.

Na análise quantitativa, observou-se que o primeiro *Go-Live* teve um impacto nos índices de absenteísmo e *turnover*, o que reflete as dificuldades iniciais dos colaboradores em se adaptar à nova tecnologia. No entanto, as fases seguintes foram marcadas por uma recuperação. O segundo *Go-Live* mostrou uma melhora mais rápida, resultado das lições aprendidas, com melhorias no treinamento e no suporte oferecido. O terceiro *Go-Live*, por sua vez, foi o mais estável, com menor aumento nos índices de absenteísmo e *turnover*, pela preparação mais robusta, maior suporte da liderança e aprendizado contínuo. Esses fatores levaram à estabilização dos índices e demonstraram uma adaptação eficaz dos colaboradores ao novo sistema.

A análise qualitativa, por meio das entrevistas com colaboradores atuais e ex-colaboradores, reforçou a importância do suporte da liderança para o sucesso da adaptação ao SAP. Aqueles que participaram das fases mais avançadas relataram uma experiência mais positiva, destacando o papel fundamental de um

acompanhamento próximo da gestão e treinamentos mais bem estruturados. No entanto, a fase de testes foi um ponto de crítica recorrente, com 75% dos entrevistados considerando-a insuficiente, especialmente nas fases iniciais da implementação.

Os *workshops* presenciais, focados em processos críticos como compras indiretas, venda e faturamento, desempenharam um papel crucial no sucesso das fases posteriores do *Go-Live*. Essas sessões garantiram que as áreas mais impactadas estivessem preparadas para lidar com o novo sistema, o que contribuiu para uma transição mais suave.

A comparação entre os três eventos de *Go-Live* mostrou uma evolução clara no processo de adaptação, com melhorias a cada fase. A implementação do SAP trouxe maior formalização e controle às operações da empresa, posicionando-a melhor para o crescimento futuro. A experiência acumulada ao longo do processo reforça a importância de um planejamento adequado, treinamento contínuo e suporte ativo da liderança para o sucesso de grandes transformações organizacionais.

Além disso, a análise dos objetivos específicos deste estudo proporcionou uma visão detalhada dos impactos do ERP na organização. A investigação sobre o absenteísmo e o *turnover* após a implantação do SAP demonstrou como a adaptação ao sistema influenciou a presença dos colaboradores e a rotatividade na equipe. O exame do processo de realocação de pessoal também revelou que as mudanças nos departamentos e nas funções impactaram tanto o desempenho quanto a satisfação dos colaboradores.

Com base nas lições aprendidas, é evidente que o sucesso de futuras implementações de sistemas ERP, como o SAP, depende de um planejamento detalhado, comunicação clara e suporte contínuo. É essencial que todos os envolvidos estejam bem-preparados para as mudanças que ocorrerão. O investimento em treinamentos práticos e acessíveis é fundamental, especialmente porque, conforme relataram 55% dos entrevistados, o treinamento oferecido inicialmente foi considerado básico e insuficiente. Também é importante que a fase de testes abranja o maior número possível de cenários para minimizar riscos após o *Go-Live*. A liderança precisa ser ativa, apoiando a equipe e enfrentando os desafios iniciais.

Por fim, é importante destacar que, dos 8 profissionais entrevistados que saíram da empresa após a implementação do SAP, a maioria afirmou que a mudança para o novo sistema influenciou diretamente sua decisão de desligamento. Esses ex-colaboradores relataram dificuldades em se adaptar às novas rotinas e à formalização dos processos, que trouxeram uma carga de trabalho adicional. A falta de treinamento adequado e a pressão por maior controle também contribuíram para a insatisfação, levando-os a optar por deixar a empresa. Assim, a pesquisa atingiu os objetivos planejados, fornecendo uma compreensão abrangente dos impactos da implementação do SAP nos colaboradores e na estrutura organizacional, além de oferecer recomendações práticas para futuras implantações.

## REFERÊNCIAS

ALBERTÃO, Sebastião Edmar. ERP: **Sistema de Gestão Empresarial**: metodologia para avaliação, seleção e implantação: para pequenas e médias empresas. São Paulo: Iglu, 2001.

ALOINI, Davide; DULMIN, Riccardo.; MININNO, Valeria. Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. **Information & Management**, v. 44, n. 6, p. 547-567, 2007.

AMARANTOU, Vasiliki; KAZAKOPOULOU, Stergiani; CHATZOUDIS, Dimitrios; CHATZOUGLOU, Prodromos. Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. **Journal of Organizational Change Management**, v. 2, n. 31, p. 426-450, 2018.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2011.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

BANCROFT, Nancy H., SEIP, Henning; SPRENGEL, Andrea. **Implementing SAP R/3**: How to introduce a large system into a large organization. 2. ed. Greenwich: Manning, 1998.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

BASSALO, Jorge. **Metodologia para gestão de mudanças organizacionais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

BECKER, Jaqueline. **Seleção estratégica de talentos e de indicadores**. São Paulo: Contentus, 2020.

BEULEN, Erik. The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets: comparing issues and implications in six developing countries. **Information Technology & People**, v. 24, n. 1, p. 44-71, 2011.

BUTT, Faisal Shafique, NAWAB, Samina; ZAHID, Mohsin. Organizational factors and individual effectiveness: moderating role of change management. **Pakistan Journal of Psychological Research**, v. 1, n. 33, p. 75-100, 2018.

BURNES, Bernard. Managing change and changing managers from ABC to XYZ. **Journal of Management Development**, v. 22, p. 627-642, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. **Remunerações, benefícios e relações de trabalho**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.  
CLEGG, Stewart.; KORNBERGER, Martin.; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

DAVENPORT, Thomas H. The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, Summer/1990, p.11-27, 1990.

DAVENPORT, Thomas. H. **Missão crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FONTAINE, Astrid. Assessing the Risk of Acquired Information Technology Knowledge Loss. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF INFORMATION SYSTEMS (ICIS). **Anais...** Goizueta Business School, Emory University. Georgia, 2010. Disponível em: [https://aisel.aisnet.org/icis2010\\_submissions/167/](https://aisel.aisnet.org/icis2010_submissions/167/). Acesso em: 01 jul. 2024.

FRANCO-SANTOS, Monica *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. In: International Conference on Performance Measurement, University of Cambridge, 6. **Anais...** UK, p.395-402, 2004.

GARGEYA, Vidyaranya B.; BRADY, Cydnee. Success and failure factors of adopting SAP in ERP system installation. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 501-516, 2005.

GOFFEE, Robert.; JONES, Ggareth. **The character of a corporation**: how your company's culture can make or break your business. Londres: Harper Collins Hammersmith, 1998.

GONÇALVEZ, Renata. C. **O Impacto da cultura na performance organizacional**: um estudo de caso. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia



Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: [maxwell.vrac.puc-rio.br/34236/34236.PDF](http://maxwell.vrac.puc-rio.br/34236/34236.PDF). Acesso em: 15 jun. 2024.

HAYES, John. Evaluating a leadership development program. **Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 89-94, 2007.

HEATH, Michele; PORTER, Tracy.H. Change management overlooked: physician perspectives on EHR implementation. **American Journal of Business**, v. 1, n. 34, p. 19-36, 2019.

HERMANN, C. Andres. **Absenteísmo nas organizações, quando os trabalhos são interrompidos ou descontinuados**. 2010. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Absentismo&idc\\_cad=0f9sdbfms](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Absentismo&idc_cad=0f9sdbfms)

HOLLAND, Christopher P.; LIGHT, Ben. A critical success factors model for ERP implementation. **IEEE Software**, v. 16, n. 3, p. 30-36, 1999.

JOHANN, Silvio. L. *et al.* **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KOTTER, John. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John. P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEIBORN Gilberto Luiz José. **Administração princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEE, Jane. B. ERICKSEN, Lilian.R. The effects of a policy change on three types of absence. **The Journal of Nursing Administration**, v. 20, n. 7, p. 37-40, 1990.

LOZINSKY, Sergio. **Software: tecnologia do negócio: em busca de benefícios e de sucesso na implementação de pacotes de software integrados**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional** - Vol III. Grupo Almedina (Portugal), 2017.

MARKUS, M. Lynne; AXLINE, Shirley; PETRIE, Deirdre; TANIS, Cynthia. Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. **Journal of Information Technology**, v. 15, n. 4, p. 245-265, 2000.

MARTINS, Ana Paula Loureiro; OLIVEIRA, Thiago Ramos. Impactos culturais na implementação de sistemas ERP: um estudo de caso em uma organização de grande porte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 56-73, 2009.

MARQUIS, Bessie. L.; HUSTON, Carol. J. **Administração de liderança em enfermagem: teoria e aplicação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MAURER, Todd. J. Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. **Journal of Management**, v. 2, n. 27, p. 123-140, 2001.

MITCHELL, Gordon. Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators. **The Environment Centre, University of Leeds, Leeds, UK**, v. 4 n. 1 p. 1-11, 1996.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Sistema de Gestão: princípios e ferramentas**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2015.

NUCCI, Camila Soares. **Pré-requisitos para implantação bem sucedida de sistema ERP em empresa de pequeno porte: estudo de caso da empresa Ogramac Engenharia de Superfície**. São Paulo, 2013.

OTANI, Mario *et al.* Proposta de como sair da manufatura tradicional rumo a evolução dos sistemas de fabricação inteligente, um estudo de caso. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 2210-2234, 2024.

PEDRA, David. **Gestão da mudança organizacional: 6 passos para implementar**, 2023. Disponível em:  
<<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-gestao-mudanca/>>. Acesso em: 26 maio. 2024.

PICARÓ, João.; SARMENTO, Maria.; SILVA, J. O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea. **Revista Proelium**, n.1, v. 7, p. 243-267, 2016.

RAO, Mult. S. The tools and techniques of effective change management: Why some reformers succeed while others fail. **Human Resource Management International Digest**, n. 23, v. 1, p. 35-37, 2015.

RENDER, Barry; JR., RALPH M Stair.; HANNA, Michael E. **Análise quantitativa para administração**. Bookman: Grupo A, 2010.

REYNOLDS, George; STAR, Ralph. **Princípios de sistema de informações**. 9. ed. São Paulo: Editora Cengage, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

SANTOS, Maria; SANTOS, Marcos; PONTES, Landelina. Cultura Organizacional e Mudança: o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB. **Revista Principia**, João Pessoa, n. 41, p. 100-112, 2018.

SAP. **Melhores práticas de implementação de ERP para reduzir riscos e custos**. Disponível em:  
<<https://www.sap.com/brazil/products/erp/what-is-erp/erp-implementation-best-practices.html>>. Acesso em: 26 maio. 2024

SCHEIN, Edgar. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SORDI, José. O.; MEIRELES, Manuel. **Administração de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

SOUZA, César Alexandre de; ZWICKER, Ronaldo. **Sistemas ERP: estudos de casos múltiplos em empresas brasileiras**. Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGLE, Dilip. **The case for ERP systems**. The McKinsey Quarterly, n. 2, p.130-138, 1998.

WANG, Eric. T. G. *et al.* The consistency among facilitating factors and ERP implementation success: A holistic view of fit. **The Journal of systems and software**, v. 81, n. 9, p. 1609–1621, 2008.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ZALTMAN, Gerald.; DUNCAN, Robert. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1977.

ZHANG, Zhe *et al.* A framework of ERP systems implementation success in China: an empirical study. **International Journal of Production Economics**, v. 98, [S.l.], p. 56-80, 2005.

## **Apêndice A - Perguntas**

### **Fator 1: Trabalhar com a Funcionalidade do SAP/Mantendo o Escopo**

1. O que o ERP exigiu de mudanças nos processos de trabalho em seu departamento? Quais rotinas foram mais difícil mudar?
2. Você percebeu alguma melhoria específica em termos de eficiência ou produtividade após a implementação do ERP? Pode dar exemplos?

### **Fator 2: Suporte da Equipe de Projeto/Gestão/Consultores**

3. Que tipo de treinamento ou suporte interno e externo você recebeu durante a implementação do ERP? Foi suficiente?

### **Fator 3: Prontidão Interna/ Treinamento**

4. Quais foram os principais desafios que você enfrentou durante a transição para o ERP? Havia prontidão interna para mudança?
5. Houve possibilidade de aprendizado e treinamento para o ERP?

#### **Fator 4: Lidar com a Diversidade Organizacional**

6. Você considera que a implementação do ERP afetou a cultura organizacional da empresa? Pode exemplificar?

#### **Fator 5: Planejamento/Desenvolvimento/Orçamentação**

7. Como você descreveria sua experiência com a implementação do sistema ERP na empresa? O projeto correu como o planejado e no orçamento?

#### **Fator 6: Testes Adequados**

8. Como você avalia a fase de testes do sistema SAP antes de sua implementação oficial? Os testes foram suficientes para identificar e corrigir possíveis problemas?

#### **Relações FCS e Resultados**

9. Como você avalia a relação destes fatores para o sucesso da implantação?

10. Como você avalia o absenteísmo vivenciado durante a implantação?